

7.

Ekspansiivinen oppiminen ja toiminnan yhteisen kohteen kehitys yrittäjyysyhteisön muutoslaboratoriossa

Tuija Cornér, Anu Kajamaa & Juha Tuunainen

Tiivistelmä

Tieteellisessä kirjallisuudessa on vain vähän näyttöä siitä, miten ajallisesti rajoittuneet (temporal) ja kehkeytyvät (emergent) organisaatiot oppivat yhteisöinä ja määrittelevät toimintansa kohteen tai olemassaolonsa tarkoituksen. Uuden tutkimustiedon tuottaminen on tärkeää myös niiden toiminnan oikeuttamiseksi ja toiminnan jatkuvuuden ja jatkuvan oppimisen tukemiseksi. Analysoimme tässä luvussa moniorganisatorisen yrittäjyysyhteisön ekspansiivista oppimisprosessia ja toiminnan yhteisen kohteen kehittymistä muutoslaboratorioksi kutsutun kehittämisintervention aikana. Tunnistimme aineistosta kolme ekspansiiviseksi oppimiseksi tulkitsemaamme vaihetta, joiden myötä kehittämisinterventioon osallistuneiden toimijoiden toiminnan

yhteinen kohde muodostui ja kehittyi: ongelmien analyysi, jossa osallistujien puhe keskittyi ongelmien kuvaamiseen ja kohde näyttäytyi ristiriitaisena ja vaikeatajuisena; ongelmien käsittely, jossa kohde alkoi saada ratkaisu-ulottuvuuksia; ja ratkaisun laatiminen, jossa kohde sanallistettiin yrittäjäyhteisön uudelleenlaiseksi toimintamalliksi. Tässä luvussa kuvaamme tutkimus lisää kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan perustuvaa ymmärrystä toiminnan yhteisen kohteen muodostumisesta ja kehittymisestä ajallisesti rajoittuneissa ja kehkeytyvissä organisaatioissa. Tutkimus tarjoaa lisäksi uutta tietoa muutoslaboratoriomenetelmän soveltamisesta vielä suhteellisen harvinaisissa moniorganisatorisissa konteksteissa. Tutkimus tuottaa myös tietoa jatkuvan oppimisen ja muutoksen mahdollisuuksista ja haasteista tällaisissa ja muissa monimutkaisissa toimintaympäristöissä.

Avainsanat: *muutoslaboratorio, ekspansiivinen oppiminen, toiminnan yhteinen kohde, toimintakonsepti, jatkuva oppiminen, organisaation muutos, ajallisesti rajoittunut ja kehkeytyvä organisaatio*

Johdanto

Nopeasti muuttuvan yhteiskunnan tarpeisiin vastaaminen vaatii organisaatioilta jatkuvaa oppimista ja kykyä toimia ketterästi erilaisissa moniorganisatorisissa kokoonpanoissa. Organisaation koko ja tausta vaikuttavat siihen, kuinka joustavasti se pystyy mukauttamaan toimintaansa muutostilanteissa. Nopeasti muuttuviin yhteiskunnallisiin tarpeisiin vastaamiseksi vakiintuneiden ja kokoluokaltaan suurien organisaatioiden rinnalle on perustettu kooltaan pienempiä, ajallisesti rajallisia ja kehkeytyviä (ks. esim. Toivonen 2016), yleensä projektimuotoon järjestäytyneitä organisaatioita. (ks. esim. Sydow & Windeler 2020; Burke & Morley 2016.) Tällaiset organisaatiot toimivat usein moniorganisatorisesti, jolloin kaksi tai useampia itsenäisiä organisaatioita liittyy yhteen toimiakseen yhteistyössä (Jones & Lichtenstein 2008).

Ajallisesti rajoittuneilla ja kehkeytyvillä organisaatioilla on tärkeä työllistävä ja yritys- sekä innovaatiotoimintaa lisäävä vaikutus, ja ne ovat

tärkeitä myös alueellisen kilpailukyvyn ja yhteisöllisyyden kasvattamiseksi (esim. Lawton-Smith & Bagchi-Sen 2012). Emme kuitenkaan tiedä vielä paljonkaan siitä, miten tällaiset organisaatiot oppivat yhteisöinä ja kuinka ne määrittelevät toimintansa kohteen tai olemassaolonsa tarkoituksen. Tarvitsemme lisää tutkimustietoa ajallisesti rajoittuneista ja kehkeytyvistä organisaatioista niiden toiminnan kehittämiseksi sekä niissä tapahtuvan oppimisen tukemiseksi.

Tässä luvussa kuvaamamme tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka toiminnan yhteinen kohde ilmenee ja kehittyy yhden tällaisen organisaation kohtaaman muutoksen aikana. Hyödynnämme tutkimuksemme ekspantiivisen oppimisen teoriaa. Tutkimuskysymyksemme ovat: 1) Miten ekspantiivinen oppiminen ilmenee muutoksessa olevassa moniorganisatorisessa yrittäjyisyhteisössä? 2) Kuinka yrittäjyisyhteisön toiminnan kohde kehittyy muutoslaboratorioprosessin aikana?

Tutkimuksen kohteena on yrittäjyisyhteisö, jota nimitämme tässä luvussa *Hubiksi*. Se on projektimuotoon järjestäytynyt, kehkeytyvä “rajaorganisaatio” (englanniksi: boundary organization) (Guston 1999), jonka institutionaalisina taustaorganisaatioina on verrattain jähmeitä ja pitkän historian omaavia julkisen sektorin toimijoita. Hubin tarkoituksena on mahdollistaa näiden taustaorganisaatioiden ketterämpi yhteistoiminta, jonka päätavoite on alueellisen elinkeinoelämän ja sitä palvelevan koulutuksen vahvistaminen. Hubin avulla sen perustajat, yliopisto, ammattikorkeakoulu ja kaupungin yrittäjyyspalvelut, pyrkivät myös sisällöllisesti laajentamaan ja kehittämään omaa vakiintunutta toimintaansa sekä kiinnittymään entistä paremmin paikalliseen liiketoimintaympäristöön. Tukemalla opiskelijoiden yrittäjyystaitojen ja liiketoimintaosaamisen kehittymistä ne pyrkivät lisäksi vahvistamaan opiskelijoiden yritystoiminnan käynnistämiseen liittyviä kykyjä ja osaamista.

Taustaorganisaatioiden rajat ylittävänä yhteistyöhankkeena Hubi muodostaa reflektiivisen, luovia kokeiluja ja ratkaisuja sallivan tilan (esim. Bojovic, Sabatier & Coblence 2020; Champenois & Etzkowitz 2018). Samalla taustaorganisaatioiden hallinnollinen jähmeys kuitenkin asettaa sen toiminnalle ja ketteryydelle monia rajoitteita, jotka tekevät Hubista haastavan oppimisympäristön. Meille hahmottui jo aineistonkeruun alkuvaiheessa se, että useista organisaatioista muodostuvan Hubin jäsenten ajatukset Hubin toiminnasta ja sen tulevaisuuden

tavoitteista olivat toisiinsa nähden hyvin erilaisia, mistä syystä heidän oli vaikea hahmottaa sellaista toiminnan yhteistä kohdetta, johon sekä mukana olevat yksilöt että heidän taustaorganisaationsa voisivat sitoutua.

Kahden EU:n hankerahoituskauden jälkeen Hubi oli tilanteessa, jossa se joutui lakkautusuhan alla määrittelemään uudelleen toimintansa. Uudistaakseen toiminta-ajatustaan sen henkilökunta osallistui vuonna 2016 järjestettyyn kehittävään työntutkimukseen pohjautuvaan, muutoslaboratoriona tunnettuun kehittämisingterventioon (Virkkunen & Newnham 2013; ks. myös Kerosuo, Kajamaa & Engeström 2010; Kajamaa & Hyrkkö 2022). Tunnistimme muutoslaboratorioprosessin aikana kootusta aineistosta kolme ekspansiivisen oppimisen vaihetta, joiden myötä interventioon osallistuneiden toimijoiden yhteinen kohde muodostui ja kehittyi. Nämä vaiheet olivat: 1) ongelmien analyysi; 2) ongelmien käsittely; ja 3) ratkaisun muotoileminen. Näiden vaiheiden myötä toiminnan kohde näyttäytyi aineistossa kolmella eri tavalla. Ensimmäisessä vaiheessa osallistujien puhe keskittyi ongelmien kuvaamiseen, jolloin kohde näyttäytyi ristiriitaisena ja vaikeatajuisena. Toisessa vaiheessa kohde alkoi saada ratkaisu-ulottuvuuksia ja kolmannessa vaiheessa se sanallistettiin Hubin uudenlaiseksi, käsitteellisesti hallituksi toimintamalliksi.

Analysoimalla tarkemmin edellä kuvattua toiminnan kohteen kehittymisprosessia tutkimus, johon tämä luku pohjautuu, lisää toiminnan teoriaan perustuvaa ymmärrystä yhteisen kohteen muodostumisesta ja kehittymisestä ajallisesti rajoittuneissa moniorganisatorisissa toimintakonteksteissa. Tutkimus tarjoaa lisäksi uutta tietoa muutoslaboratoriomenetelmän soveltamisesta ja tuottaa lisätietoa jatkuvan oppimisen mahdollisuuksista sekä muutoksen hallinnan haasteista ajallisesti rajoittuneissa organisaatioissa.

Tutkimuksen toiminnanteoreettinen viitekehys

Tässä luvussa kuvaamme tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kulttuurihistorialliseen toiminnanteoriaan pohjautuva kehittävän työntutkimuksen metodologia. Kehittävässä työntutkimuksessa analyysiyk-

sikkönä on toimintajärjestelmien verkosto, kuten esimerkiksi useista toisiinsa kytkeytyneistä toimintajärjestelmistä rakentuva organisaatio. Toimintajärjestelmä taas koostuu työntekijöistä, työyhteisöstä, työvälineistä, säännöistä, työnjaosta ja työn kohteesta, jotka määrittävät toinen toisiaan ja ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (Engeström 2004; Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010). Tutkimme tässä luvussa moniorganisatorisen yrittäjyisyhteisön toiminnan kohteen muodostumista ja vaiheittaista kehittymistä.

Toiminnanteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna toiminnan kohde on jatkuvassa dynaamisessa muutoksessa, ja sitä määrittävät yhteiskunnan muutokset ja muuttuvat tarpeet. Kohdetta määrittävät myös tuotokset, joita aikaansaadaan työyhteisön jäsenten tietotaidon ja käytössä olevien välineiden avulla. Siihen vaikuttavat lisäksi työyhteisö ja sen työnjako sekä toimintaa ohjaavat säännöt. Toiminnan kohde sisältää näiden lisäksi yhteistoiminnan yhteiskunnallisen motiivin ja tarkoituksen. Esimerkiksi sairaalassa työn kohde on potilas, jonka sairauden ympärille sairaalahenkilökunnan moniammatillisen toiminnan yhteiskunnallinen mielekkyys rakentuu. Toiminnan muuttuessa ajassa sen kohde saattaa alkaa näyttäytyä toimijoille ristiriitaisena ja tämän aiheuttamien ongelmien ratkaisemiseksi toimijoiden tulee alkaa määritellä kohdetta uudelleen.

Tarkastelemme tässä luvussa muutoslaboratoriomenetelmän avulla toteutettua kehittämishanketta, jonka tavoitteena oli tukea Hubia jäsentämään toimintaansa, sen haasteita ja merkitystä sekä samalla hahmottamaan työnsä muuttuvaa kohdetta entistä paremmin. Tavoitteena oli myös yhteisesti tuottaa uutta yhteistä ymmärrystä vastaava, uudenlainen toimintakonsepti kehitystyön kohteena olleen Hubin toiminnan vakiinnuttamiseksi.

Yrittäjyisyhteisö toimintakonseptin kehittämisen tilana

Tarkasteltava organisaatio voidaan käsitteellistää useiden institutionaalisesti vakiintuneiden organisaatioiden yhdessä muodostamana kokeellisen organisaatiokehityksen tilana (Bojovic, Sabatier & Coblenca 2020; Champenois & Etzkowitz 2018), jossa taustaorganisaatiot etsivät uusia tapoja organisoida ajallisesti kehkeytyvää yhteistoimintaansa. Analyys-

sin kohteena olevaa Hubia voidaan myös kuvata ”strategisesti ketteränä” organisaationa (Doz & Kosonen 2008), joka pyrkii ylittämään kunkin taustaorganisaation institutionaaliset rajat ja tuottamaan kehittyvän yhteistoiminnan kautta olennaisia yhteiskunnallisia hyötyjä, kuten esimerkiksi uutta yritystoimintaa ja sen myötä alueellista talouskasvua. Tällaisen organisaation toiminnassa mukana oleva tai siihen johtaja-asemansa kautta kiinnittynyt henkilöstö osallistuu ideaalitalanteessa kehkeytyvän organisaationsa toiminnan kohteen määrittelemiseen ja toiminnan yhteiseen kehittämiseen.

Toiminnan yhteisen kohteen ja sitä vastaavan toimintakonseptin osallistava kehittäminen merkitsee perinteisten hierarkiatasojen ja toimintojen välisten rajojen ylittämistä yhteisen tilanneanalyysin ja toiminnan pitkän aikavälin muutostarpeiden mahdollistamiseksi. Tällainen systemminen kehittämisote pyrkii ratkaisemaan sekä perinteisen byrokratian että pitkälle hajautetun, markkinoiden ohjaaman toiminnan välisiä ristiriitoja, joita ei voida kestäväällä tavalla ylittää toimintojen pistemäisen optimoinnin tai toisistaan eriytyneiden, osittaisten parannusten avulla. (Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010.) Näistä lähtökohdista tapahtuvassa toimintakonseptin kehittämisessä, toiminnassa esiintyvien ristiriitojen kestävä ratkaisun ajatellaan mahdollistuvan vain koko yhteistoiminnan rakennetta ja sen tarkoitusperiä muuttamalla (Virkkunen & Newnham 2013).

Toiminnan kohteen kehittyminen ekspansiivisessa oppimisprosessissa

Toiminnan kohteen ilmenemistä ja kehittymistä tarkastellaan tässä luvussa ekspansiivisen oppimisen teorian (Engeström 2015) inspiroimana, yhteistoiminnallisena prosessina, jossa tutkittavan organisaation uutta toimintakonseptia rakennetaan nykyisen toiminnan analyysin ja siinä tunnistettujen, toimintaa hankaloittavien kehitysristiriitojen ratkaisemisen kautta (Engeström 2000). Organisatorisessa yhteiskehittelyssä ratkaistavat ristiriidat voivat liittyä esimerkiksi tutkittavan toimintajärjestelmän elementtien väliseen yhteensopimattomuuteen, kuten siihen, etteivät käytettävissä olevat työvälineet mahdollista toiminnan kohteen muodostumista, tai siihen, että yhteistoimintaa ohjaavat säännöt ovat sopimattomia muuttuneen toiminnan kannalta (Engeström 2004; Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010).

Historiallisesti kehittyneiden toimintajärjestelmien sisäisten ja niiden välisten ristiriitojen ratkaiseminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Toiminnanteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna siihen ei ole olemassa valmiita malleja, vaan muutosten ja kehittämistarpeiden kanssa painiskelevien organisaatioiden tehtävänä ja haasteena on kehitysristiriitojen tunnistaminen ja niitä koskevien ratkaisumallien muotoileminen toiminnan kohdetta analysoimalla. Tällainen vaativa ja organisaation sisäistä tahtotilaa edellyttävä kehitysprosessi voidaan ymmärtää ekspansiivisena oppimisena, jossa organisaatioiden on opittava jotain, mitä ei vielä ole olemassa ja jossa uutta luova oppiminen ja organisaation kehittäminen kietoutuvat yhteen (Engeström 2004).

Ekspansiivisessa oppimisessa toiminnan kohde laajenee esimerkiksi käsitteellisesti (esim. käytetäänkö käsitteitä systemaattisesti, muuttuvatko merkitykset?), ajallisesti (esim. mitä aiempia tai tulevia tapahtumia huomioidaan?) tai tilallisesti (esim. keitä kohde koskee, kuinka yhteiseksi fyysinen tai sosiaalinen tila ymmärretään?). Tämän lisäksi toiminnan toteuttamiseen liittyviä rooleja tai vastuita voidaan uudelleen määritellä siten, että ne mahdollistavat aiempaa paremmin toiminnan tarkoituksen toteutumisen. (Hasu 2000; Engeström 2004; Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010.) Ekspansiivisen oppimisen teoriassa tällaista oman toiminnan kriittistä analyysiä, kehitysristiriitojen tunnistamista ja niiden ratkaisemiseksi tarvittavien uusien toimintamallien muotoilua tarkastellaan usein organisaation (kollektiivisena) lähikehityksen vyöhykkeenä, jossa organisaatio pyrkii vaiheittain liikkumaan nykyisestä toiminnasta kohti kehittyneempää toimintamuotoa (Engeström 2004). Lähikehityksen vyöhykettä voidaan kuvata myös uuden toimintakonseptin kehittämisen tilana (Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010) ja tällä vyöhykkeellä tehtävää työtä uuden toimintakonseptin rakentamiseksi voidaan tukea muutoslaboratoriomenetelmällä (Virkkunen & Newnham 2013).

Toiminnan yhteisen kohteen kehittäminen muutoslaboratoriomenetelmän avulla

Muutoslaboratorio on kulttuurihistorialliseen toiminnanteoriaan pohjautuva organisaatiotutkimuksen ja -kehittämisen menetelmä, jonka tavoitteena on tuottaa ekspansiivisiä oppimistekoja ja organisaatiomu-

toksia (esim. Virkkunen & Newnham 2013). Muutoslaboratoriotyökentely sisältää toisiaan seuraavien kehittämiskokousten sarjan, jota tutkija-fasilitaattori ohjaa (Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010). Kokouksiin osallistuu tavanomaisesti 10–15 henkilöä, jotka edustavat organisaation eri toimintoja, positioita ja hierarkiatasoja, kuten käytännön työntekijöitä, asiantuntijoita, organisaation johtoa ja joissain tapauksissa myös asiakkaita.

Muutoslaboratorio toteutetaan yleensä kehitettävän organisaation toimitiloissa, esimerkiksi kokoushuoneessa, jossa osallistujien on mahdollista irrottautua päivittäisistä työtehtävistään. Menetelmä tarjoaa osallistujille välineitä, jotka mahdollistavat kyseessä olevan organisaation historian ja nykytoiminnassa ilmenevien ristiriitojen tunnistamisen ja analyysin, sekä muutosmahdollisuuksien hahmottelun ja niiden realisoimiseksi tarvittavien toimenpiteiden muotoilemisen. (Engeström 2004; Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010.) Osallistujat toisinaan tutkivat oman organisaationsa muutosta analysoimalla sen historiallisesti muotoutuneita kehitysristiriitoja ja pyrkien ratkaisemaan niitä laajentamalla tulkintaansa toiminnan yhteisestä kohteesta ja sen yhteiskunnallisesta tarkoituksesta (Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010). Käytännössä tämä tapahtuu siten, että muutoslaboratoriotyökentelyä ohjaava tutkija-fasilitaattori kokoaa ja esittää osallistujille organisaation toimintaa kuvaavaa havaintoaineistoa, jonka avulla ratkaistavat ristiriidat voidaan tunnistaa ja kehityksen edellyttämät toimenpiteet määritellä. Muutoslaboratoriossa analysoitavat aineistonäytteet, kuten tutkijan editoima videomateriaali kyseisen organisaation toimijoiden arkityöstä ja siinä ilmenevistä haasteista, toimivat peilinä, jonka avulla osallistujat voivat tulkita ja käsitteellisesti paremmin hallita toimintaansa. (Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010.)

Muutoslaboratorion eteneminen kokouksesta toiseen noudattelee yleensä ekspansiivisen oppimisprosessin (Engeström 2015) vaiheita, jotka etenevät tarkasteltavan toiminnan tai organisaation nykytilan kyseenalaistamisen ja analyysin kautta uusien toimintatapojen mallintamiseen, kokeilemiseen ja käyttöönottoon sekä vakiinnuttamiseen (ks. myös Virkkunen & Newnham 2013). Luodakseen yhteisesti jaetun näkemyksen tarkasteltavan toiminnan kehitysristiriitojen ratkaisusta muutoslaboratorioon osallistuvat henkilöt määrittelevät yhteisen

toimintansa kohdetta ja vähitellen tuottavat sitä vastaavan uuden, organisaation rakennetta ja toimintaa kuvaavan konseptin tai mallin, jota kokeillaan käytännössä ja saadun kokemuksen perusteella mahdollisesti jatkojalostetaan. Muutoslaboratorion jälkeen uusi toimintamalli pyritään vakiinnuttamaan, kunnes se aikanaan, toimintaympäristön muuttuessa, jälleen edellyttää jatkokehittelyä. (Engeström 2000; Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010.)

Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kuvattava tutkimus on laadullinen ja siinä on monipaikkaisen etnografian piirteitä (Dey 2003; Hämeenaho & Koskinen-Koivisto 2014), eli kiinnostuksemme kohdistuu moniin toimintajärjestelmiin, jotka sijoittuvat useisiin eri toimintaympäristöihin. Tämän vuoksi teimme tutkimuksemme alkuvaiheessa useita haastatteluja Hubin työntekijöiden, sen omistavien taustaorganisaatioiden edustajien ja asiakkaiden keskuudessa, myös kohteena olevan organisaation ulkopuolella. Tutkimuksen pääaineistona on vuonna 2016 järjestetty kuuden videoidun muutoslaboratoriokokouksen (á 150 minuuttia) sarja, johon osallistui yliopiston, ammattikorkeakoulun ja kaupungin yrittäjyyspalveluiden edustajia sekä Hubin henkilökuntaa kaikilta organisaatioitasoilta (N=22, ks. liite). Luvun toinen kirjoittaja videoi kokoukset ja toimi muutoslaboratorion tutkija-fasilitaattorina. Videoaineisto litteroitiin kokousten jälkeen sanatarkasti. Tämän pääaineiston lisäksi tutkimuksemme tulosten tulkintaa tukevat alussa mainitut Hubiin liittyvien henkilöiden haastattelut (N=50), tutkija-fasilitaattorin tekemät kenttämuistiinpanot, muutoslaboratorioiden kokousmuistiot sekä kokouksissa esitetyt Power Point -esitykset sekä Hubin toimintahistoriaa kuvaavat asiakirjat.

Aloittaessamme tutkimusaineiston analyysin, lähestyimme kokousaineistoa aineistolähtöisesti mutta samalla teoriasidonnaisesti (Dey 2003), mikä mahdollisti olemassa olevien teoreettisten näkökulmien kriittisen tarkastelun ja aineistollisen rikastamisen. Analyysiprosessia ohjasivat toiminnanteoreettiset kohteen (Engeström 2004; Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010; Hasu 2000) ja ekspansiivisen oppimisen (Engeström 2015) käsitteet. Ensimmäisellä analyysikierroksella aineis-

tosta tunnistettiin sisällöllisesti kolme ekspansiivisen oppimisprosessin vaihetta: ongelmien analyysi, ongelmien käsittely ja ratkaisun muotoileminen.

Prosessin ensimmäisessä, ongelmien analyysin vaiheessa pyrittiin muodostamaan yhteinen ymmärrys Hubin ongelmista ja kehitystarpeista. Se käsitti ensimmäiset kaksi istuntoa, joissa osallistujat kartoittivat häiriöitä ja ristiriitoja Hubin historiallisessa kehityksessä, päivittäisissä käytännöissä sekä sen suhteessa taustaorganisaatioihinsa, eli korkeakouluihin ja kaupungin yrittäjäyyspalveluihin. Prosessin toisessa, ongelmien käsittelyn vaiheessa haasteita ja niiden taustalla vaikuttavia ristiriitoja tunnistettiin ja niille esitettiin myös alustavia ratkaisuehdotuksia. Määrittääkseen Hubin keskeisimmät kehityskohteet, toisen ja kolmannen istunnon välillä osallistujat työskentelivät kahdessa ryhmässä, joista toisessa keskityttiin Hubin päivittäisiin toimintoihin ja toisessa tarkasteltiin toimintaa laajemmasta näkökulmasta. Näiden pohjalta kolmannessa ja neljännessä istunnossa käsiteltiin tarkemmin Hubin toiminnan sisältöä, asiakaskuntaa ja olemassaolon tarkoitusta. Prosessin kolmannessa eli ratkaisun laatimisen vaiheessa osallistujat työskentelivät kiteyttääkseen oppimisprosessin aikana muodostetun yhteisen ymmärryksensä Hubin tulevaisuutta ohjaavaksi ja uutta toiminta-ajatusta kuvaavaksi uudeksi visuaaliseksi toimintakonseptimalliksi.

Tutkimusaineiston toisella analyysikerroksella aineistosta koodattiin toiminnan kohdetta koskevat maininnat. Analyysiyksikkönä oli tällöin yhden tai useamman osallistujan muodostama puheenvuoro tai sen osa, jonka tulkitsimme kuvaavan toiminnan kohteen ilmenemistä ja / tai sen kehittymistä. Ensimmäisessä vaiheessa Hubin toiminnan kohde ilmeni ristiriitaisena ja taustalla vaikuttavien organisaatioiden erillisistä osittaiskohteista koostuvana. Osallistujat ilmensivät kuitenkin yhteistä tahtoa kehittää organisaatorajoja ylittävää toimintaansa. Toisessa vaiheessa Hubin toiminnan kohde alkoi saada ratkaisu-ulottuvuuksia. Tutkija-fasilitaattori ohjasi keskustelua tässä vaiheessa tunnistetuista ristiriidoista Hubin potentiaaliin vahvuuksiin. Analysoimalla asiakashaastatteluja pyrittiin ymmärtämään Hubin asiakkaiden tarpeita, joiden pohjalta yhteistä toimintaa voitaisiin edelleen kehittää. Toisen vaiheen lopuksi osallistujien näkemykset toiminnan kohteesta olivat aineiston perusteella selkeästi lähentyneet toinen toisiaan. Kolmannessa vai-

heessa yhteinen ymmärrys Hubin toiminnan kohteesta syveni osallistujien työstäessä tulevaisuuden kehitystyötä ohjaavaa uutta konseptimallia. Ekspansiivisen oppimisen prosessin kulku ja yhteisen kohteen kehittyminen Hubissa muutoslaboratorion aikana on kuvattu alla olevassa taulukossa.

Taulukko 1. Ekspansiivisen oppimisen prosessi ja yhteisen kohteen kehittyminen Hubissa muutoslaboratorion aikana.

Vaihe	Ekspansiivisen oppimisen prosessi	Yhteisen kohteen kehittyminen
1.	Ongelmien analyysi: Osallistajat analysoivat Hubin päivittäistä toimintaa ja sen taustalla vaikuttavia yhteiskunnalliseen ja taustaorganisaatioiden kehitykseen liittyviä tekijöitä.	Toiminnan yhteinen kohde näyttäytyi ristiriitaisena ja osallistajat olivat kiinnittyneitä oman taustaorganisaationsa osittaiskohteisiin
2.	Ongelmien käsittely: Osallistajat työstivät Hubin toimintaan liittyviä keskeisiä kysymyksiä: Mitä toiminta on, kenelle ja miksi?	Toiminnan yhteinen kohde oli vielä abstrakti ja vaati työstämistä kohti konkretiaa.
3.	Ratkaisun muotoileminen: Uuden toimintakonseptin kiteyttämisessä hyödynnettiin Hubin aiempia konseptimalleja sekä ammennettiin ajatuksia muutoslaboratorioprosessin aikana kiteytetyistä Hubin toimintaa kuvaavista avainsanoista.	Jaettu ymmärrys toiminnan yhteisestä kohteesta syveni ja se kiteytettiin Hubin uutta toiminta-ajatusta ja olemassaolon syytä kuvaavaksi visuaaliseksi malliksi.

Tulokset

Aineistosta tunnistettiin kolme ekspansiivisen oppimisen vaihetta, joiden myötä Hubin jaettu kohde muodostui ja kehittyi: ongelmien analyysi; ongelmien käsittely; ja ratkaisun muotoileminen. Myös toiminnan kohde esiintyi aineistossa kolmessa muodossa. Näistä ensimmäisessä osallistujien puhe oli ongelmakeskeistä ja kohde näyttäytyi

ristiriitaisena ja vaikeatajuisena. Toisessa vaiheessa kohde alkoi saada ratkaisu-ullottuvuuksia ja kolmannessa vaiheessa se kiteytettiin organisaation uutta toiminta-ajatusta ja olemassaolon syytä kuvaavaksi konseptimalliksi.

Ongelmien analyysi

Ensimmäisissä muutoslaboratorioistunnoissa osallistujat keskittyivät analysoimaan Hubin nykyistä toimintaa ja sen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Toiminnan yhteinen kohde näyttöytyi ristiriitaisena, sillä osallistujat olivat kiinnittyneitä omien taustaorganisaatioidensa osittaiskohteisiin eli tarkastelivat Hubin toimintaa ennen kaikkea omien organisaatioidensa näkökulmasta.

Osallistujat kokivat, että Hubin tavoitteena oli vastata juhlapuheissa lausuttuihin tavoitteisiin innovaatioiden synnyttämisestä ja uusien yritysten perustamisesta. Käytännössä tavoitteen toteutumisen esteenä nähtiin kuitenkin muun muassa taustaorganisaatioiden jähmeydestä ja erillisyydestä johtuvat hallinnolliset haasteet. Kahden korkeakoulun muodostamaa, ajallisesti rajautunutta toimintaorganisaatiota pidettiin kuitenkin tärkeänä ja Hubia muista vastaavista toimijoista erottavana tekijänä. Jatkaakseen toimintaansa käynnissä olleen hankekauden jälkeen, Hubin tulisi kuitenkin ensimmäisen kokouksen keskusteluiden perusteella määrittellä olemassaolonsa tarkoitus ja merkitys taustaorganisaatioille paremmin. Toisin sanoen osallistujien tuli löytää Hubin toiminnalle kohde, joka yhdistäisi molempien korkeakoulujen sekä kaupungin yrittäjyyspalveluiden tavoitteita. Tältä pohjalta, ja kuten ammattikorkeakoulun kehittämistehtävissä toimiva osallistuja seuraavassa aineistotteessa kuvaa, muutoslaboratorion alustavaksi tavoitteeksi määriteltiin Hubin toiminnan selkeyttäminen ja sen aseman vahvistaminen korkeakoulujen yhteistyön areenana ja alueellisesti merkityksellisenä toimijana.

“Että mietittä, että miksi *Hubi* on olemassa, ja mitkä sen toiminnan kohteet on, että onko meillä tosiaan useita kohteita vai onko meillä se mindsetin rakentaminen kohteena vai onko uusien yritysten luominen vai mikä se on oikein se kohde. Se on hyvin tärkeä asia, että se

yhteisesti tiedostetaan.” (osallistuja B, kokous 1)

Taustaorganisaatioilla oli Hubia kohtaan eriäviä odotuksia ja tarpeita, jotka juontuivat niiden historiallisesti erilaisista yhteiskunnallisista tehtävistä. Yliopiston tehtävänä oli tuottaa tieteellistä tutkimusta ja siihen perustuvaa koulutusta, kun taas ammattikorkeakoulun tehtävänä oli käytännönläheinen koulutus ja aluekehitys. Lisäksi siellä tehtävä tutkimus oli yliopistotieteeseen verrattuna soveltavaa ja työelämälähtöistä. Yllä olevassa aineistoesimerkissä uusien yritysten luominen viittaa ammattikorkeakoulun ja kaupungin yrittäjyyspalveluiden jakamaan tavoitteeseen elinkeinoelämän tukemisesta, kun taas yliopiston nähtiin painottavan Hubin toiminnassa yrittäjämäisen ajattelutavan (“mindset”) rakentamista sekä yhteisöllisyyttä. Myös korkeakoulujen koulutustehtävät erosivat toisistaan: yliopistot antoivat korkeinta tieteellistä opetusta ja ammattikorkeakoulujen opetus puolestaan painottui työelämään ja sen kehittämiseen. Kuten seuraava ammattikorkeakoulun kehittämistehtävissä toimivan osallistujan aineistoesimerkki osoittaa, muutoslaboratorion osallistujat tunnistivat taustaorganisaatioiden välisten erojen vaikuttaneen vahvasti siihen, millaisia ongelmia Hubin toiminnassa ja johtamisessa oli syntynyt:

“Joo, jos tätä miettii pidemmässä historiassa, vuodesta 2012, ja ajattelee, että minkälaisia ristiriitoja ja häiriöitä tässä on ollut, niin merkittävä osa niistä alkuvaiheen häiriöistä ja ristiriidoista tuli sen takia, että ammattikorkeakoululla oli täällä toimintoja, jotka oli osa sen perustoimintaa, jotka tuotti opintopisteitä, kun taas toisaalta yliopistolla oli pelkästään tämä hanke täällä. Ja näitä opintopisteitä tuottavilla, opintosuunnitelmassa olevilla opintojaksoilla oli aivan eri säännöt kuin mitä on hanketoiminnalla. [...] Tavallaan syntyy kaks erilaista toimintalinjaa, oli hankelinja ja sitten se perustoimintalinja ja näiden välisen yhteistoiminnan ja sen yhteisön tiivistäminen, se oli problemaattista.” (osallistuja B, kokous 2)

Korkeakoulujen toimintojen erilaisuus ja niiden kehittymisen eritahtisuus tuotti haasteita yhteistyölle ja toiminnan yhteisen kohteen kehittymiselle Hubissa. Ammattikorkeakoululla oli alkuaajoista lähtien

ollut Hubissa paljon perustoimintaa ja sillä oli myös enemmän kokemusta yrittäjyyskasvatuksen toteuttamisesta johtuen sen tiiviimmistä työelämäkytköksistä. Opiskelijoiden yrittäjyystaitojen tukeminen ei taas perinteisesti ollut kuulunut yliopiston ydintehtäviin ja yrittäjyyskasvatukseen oli yliopiston edustajien mukaan “vielä lapsen kengissä”. Yliopiston toiminta Hubissa liittyi pääasiassa hanketoimintaan eli se oli irrallista yliopiston perustoiminnasta. Yrittäjyyskasvatusta haluttiin kuitenkin vahvistaa myös yliopistossa ja yrittäjämäistä ajattelutapaa laajentaa muillekin aloille kuin kauppatieteisiin. Sisällyttämällä Hubin toimintoja yliopiston perustoimintaan haluttiin myös tuoda Hubin kahta erilaista toimintalinjaa lähemmäs toisiaan.

Nykyisessä toiminnassa ilmenevien ristiriitojen tunnistamisella ja niiden taustalla vaikuttavien syiden ymmärtämisellä luodaan muutoslaboratoriossa edellytyksiä onnistuneelle kehittämistyölle ja uudelle järjestelmätason toimintatavalle. Tasapainoilu kahden koulutusinstituution erilaisten toimintakulttuurien välillä kosketti erityisesti Hubin päivittäisten operaatioiden tasolla toimivia työntekijöitä, jotka raportoivat käytännön toiminnan haasteista. Esimerkiksi vastuuta Hubin kokonaisuuden pyörittämisestä tai yhteisen vision määrittelystä ei ollut määritelty oikein kenellekään. Aloite muutoslaboratorion järjestämiseksi Hubin konseptin kirkastamiseksi olikin noussut jokapäiväistä toimintaa ylläpitäviltä työntekijöiltä. Muutoslaboratorion toisessa kokouksessa osallistujat havahtuivat toiminnan yhteisen kohteen puuttumiseen ja sen yhteisen hahmottamisen tarpeeseen, kuten seuraava ammattikorkeakoulun kehittämistehtävissä toimivan osallistujan lausahdus kuvastaa.

“Ja mun mielestä se, että jos tällainen yhteisöllinen tekeminen ja yhteisen kohteen hakeminen, jos se tulee hallinnollisena määräyksenä, niin ei sillä toiminnalla ole oikein järkeä, että minun mielestä se pitäisi lähteä siitä kohteesta. Siitä, että kaikilla on halu kehittää samaa asiaa, niin siitä lähtee se motiivi tehdä yhteistyö.” (osallistuja B, kokous 2)

Mahdollisimman kattavan ymmärryksen saavuttamiseksi ja toiminnan yhteisen kohteen määrittämiseksi oli tärkeää, että mukana oli edustajia sekä molemmista korkeakouluista että kaupungin yrittäjyys-

palveluista. Motivaatioksi Hubin kaltaiselle uudentlaiselle, institutionaalisoituneet toimintatavat haastavalle yhteistoiminnalle ei siis riitä ylätasolla tehty päätös vaan toiminnan kohteen pitäisi itsessään olla niin merkittävä, että sen toteuttamiseen on sekä yksilöiden että organisaatioiden ruohonjuuritasolla tarpeeksi suuri halu, jotta yhteistyöhön voidaan aidosti sitoutua.

Ongelmien käsittely

Muutoslaboratorion toisessa vaiheessa tavoitteena oli prosessoida ensimmäisessä vaiheessa määriteltyjä ristiriitoja tarkastelemalla sitä, “mitä tässä ollaan tuottamassa, mitä Hubi tuottaa ja kenelle, ja miksi” (fasilitaattori V, kokous 3). Tässä vaiheessa toiminnan yhteinen kohde oli vielä abstrakti ja tutkija-fasilitaattorin sanoin “ameebamainen” (kokous 3), ja sitä olikin tarve työstää konkreettisemmaksi.

Hubin toiminta muodostui kokonaisuudesta, jonka sisältöjä olivat ohjanneet erilaiset rahoittajien asettamat vaatimukset. Jatkossa rahoitus oli hankkeiden sijaan tarkoitus saada suoraan taustaorganisaatioilta, joten osallistujien tuli ottaa niiden kohtaamat yhteiskunnalliset odotukset sekä institutionaaliset tehtävät huomioon etsiessään vastausta kysymykseen, mitä Hubi tuottaa. Käytännössä osallistujien keskustelussa vuorottelivat keskittyminen korkeakoulujen koulutustehtävään ja sen mukaiseen yrittäjyyskasvatukseen sekä keskittyminen yrittäjyysosaimisen kehittämiseen ja uuden liiketoiminnan luomiseen. Osallistujat kuvasivatkin huvia työelämän ja korkeakoulujen väliseksi solmukohdaksi, jossa opiskelijat voivat oppia eri taitoja kuin kampuksilla tapahtuvassa opetuksessa. Neljännessä kokouksessa lausuttu seuraava yliopiston kehittämistehtävissä toimivan osallistujan puheenvuoro sysäsi muutoslaboratorion osallistujia kohti yhteisen kohteen hahmottamista.

“Tavallisesti yritys antaa opiskelijoille casen, eli silloin se on konkreettinen, että asiakas tekijänä. Mutta kun se idea olisi tavallaan just se, että jos yhdessä tehdään, niin silloinhan ne opiskelijat ei ole puhtaasti asiakkaita vaan nehan on sen yhteisön jäseniä.” (osallistuja A, kokous 4)

Taustaorganisaatioiden tarpeista siirryttiin tämän jälkeen tarkemmin siihen, kenelle Hubin palveluja tuotetaan eli tässä vaiheessa Hubin toimintaa tarkasteltiin sen asiakkaiden tai käyttäjäryhmien, kuten opiskelijoiden, yrittäjien ja yritysten kannalta. Erityisesti yrittäjyydestä kiinnostuneet opiskelijat nähtiin tärkeänä ja muista innovaatiotoimintaa tuottavista toimijoista erottavana asiakasryhmänä. Opiskelijoiden osallistumisen keskeisinä motiiveina nähtiin olevan heidän yritysideoidensa testaaminen ja jatkokehittäminen, verkostoitumisen edistäminen ja opintojen hyödyntäminen käytännössä, kun yritysten taas ajateltiin saavan opiskelijoista innovatiivisesti ajattelevia ja uusinta tietoa hyödyntäviä työntekijöitä. Toisaalta Hubin ajateltiin perinteisen asiakassuhteen sijaan toimivan ennemmin kumppanina, joka tekee yhteistyötä niin opiskelijoiden, yrittäjien kuin yritystenkin kanssa.

Hubin keskeisen asiakaskunnan alustavan nimeämisen myötä toiminnan yhteinen kohde eli vastaus kysymykseen, miksi Hub on olemassa, alkoi muutoslaboratorion toisessa vaiheessa hahmottua ja saada ratkaisu-ulottuvuuksia. Osallistujat pohtivat Hubin tulevaisuutta myös laajemmin sitä ympäröivän liiketoimintaympäristön ja sen sisältämien muiden toimijoiden näkökulmasta. Tässä kohdin keskustelua heräsikin esimerkiksi kysymys siitä, minkälainen rooli Hubilla on alueellisen, ketterän kaupallistamisen ekosysteemin osana, ja minkälaisen yhteiskunnallisen tarpeen se voi täyttää.

Taustaorganisaatioita yhdistävää toiminnan kohdetta lähdettiin hahmottamaan korkeakoulujen kolmannesta tehtävästä käsin, sillä yhteiskunnallisen vaikuttamisen ajateltiin olevan sekä korkeakouluja että kaupungin yrittäjyyspalveluja yhdistävä teema. Organisaatorajat yhdistävällä toiminnalla voitaisiin tämän ajattelun mukaan pyrkiä ratkaisemaan alueellisesti merkittäviä ongelmia, kuten esimerkiksi seuraava ammattikorkeakoulussa johtavassa asemassa toimivan osallistujan puheenvuoro kuvastaa:

“Voisiko tätä ajatella, et tämä toiminta fokusoitaisiin silleen, että se on se yrittäjyys plus se liiketoiminta, mutta sen tavoitteena ratkaista tämä *kaupungin* nuorisotyöttömyysongelma. Ettei kaikkia maailman ongelmia, mutta tämä yksi. Käytössä on kaupungin korkeakoulujen parhaat aivot ja paras tietämys ja osaaminen. Ja tämä ongelma on ollut

todella pitkään. Niin, että jos sitä fokusoisi siihen, että sitä hommaa lähdetään ratkomaan” (osallistuja F, kokous 3)

Yllä olevassa esimerkissä Hubin toiminnan kohteeksi ehdotetaan aluevaikuttavuutta ja tarkemmin ratkaisujen tuottamista nuorisotyöttömyyden lieventämiseksi yrittäjyyden avulla. Korkeakoulut toteuttaisivat siis yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävänsä samalla, kun niiden opiskelijat pääsisivät hyödyntämään osaamistaan ja oppimaan yrittäjyystaitoja. Kuitenkin toimintaa motivoiva tekijä olisi selkeästi sekä korkeakoulujen että kaupungin yrittäjyyspalvelujen ydintoimintojen ulkopuolella, joten siihen keskittymällä pystyttäisiin erottautumaan alueen muista toimijoista. Esimerkki kuvaa myös hyvin osallistujien pyrkimystä saada Hubin toimintaan liittyvät osa-alueet liittymään toisiinsa merkityksellisen kokonaisuuden muodostamiseksi. Tässä vaiheessa se, miten toiminnan yhteinen kohde ilmenisi käytännössä, ei kuitenkaan ollut vielä selvillä.

Ratkaisun muotoileminen

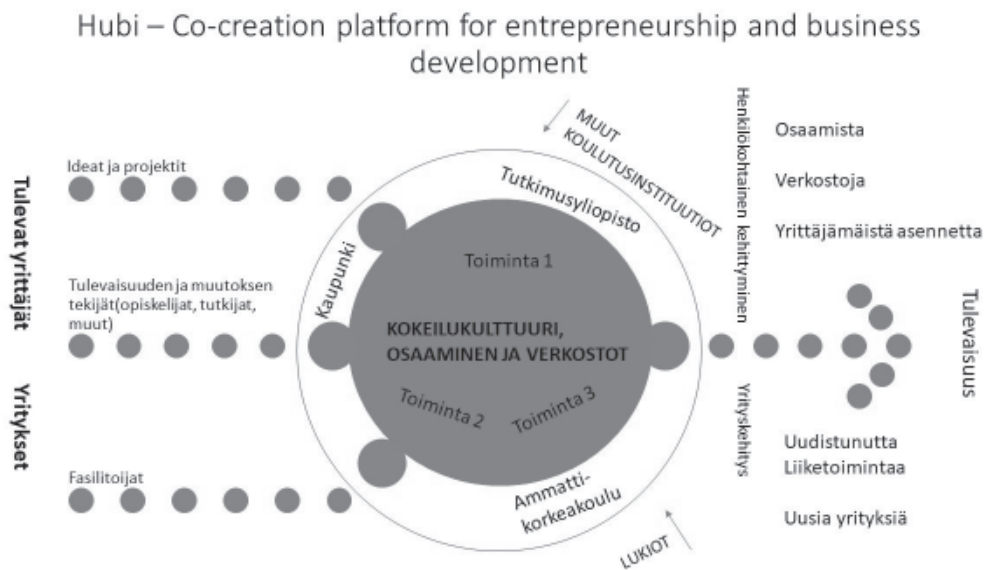
Muutoslaboratorion kolmannessa vaiheessa osallistujien oppiminen toiminnan kohteeseen liittyen syveni, ja se kiteytettiin organisaation uutta toiminta-ajatusta ja olemassaolon syytä kuvaavaksi toimintakonseptimalliksi, jonka oli tarkoitus ohjata Hubin toimintaa tulevaisuudessa. Tämän työstämisessä hyödynnettiin muutoslaboratorion aikana esiin nousseita Hubin toimintaa ohjaavia avainsanoja, kuten liiketoiminta, yhteiskehittely, oppimisympäristö, verkostot ja kohtaamispaikka.

Power Point -kalvolle piirrettyssä konseptimallissa haluttiin viestiä selkeästi Hubin henkilökunnalle ja etenkin sen ulkopuolisille sidosryhmille, kuten asiakkaille, se, mistä Hubissa on kyse yhteisönä ja tilana: mitä siellä tapahtuu, kuka siitä vastaa ja keille se on tarkoitettu. Seuraavassa aineisto-otteessa yliopistossa johtavassa asemassa toimiva osallistuja sanallistaa yhteisesti ideoitua visuaalista mallia muutoslaboratorion kuudennessa eli viimeisessä kokouksessa käyttäen siitä myllyn metaforaa:

“Se on se yhteiskehittelyn alusta tai mylly yrittäjyydelle ja liiketoiminnan kehittämiseksi. Mä näen, et se yrittäjyyden osaamisen mylly-

tys on yksi tärkeä [asia]. Eli liiketoimintapotentiaalin ja tarpeiden [...] myllytyksen ohella tietysti täytyy tulla ulos niitä uusia bisneksiä ja sitä osaamista, joka on nyt meidän, yleensä katsoen korkeakoulujen, tämänmoinen yrittäjyysspyrkimys.” (osallistuja I, kokous 6)

Muutoslaboratorioprosessissa tuotetun uuden konseptimallin (ks. Kuvio 1) myötä voidaan havaita keskeinen muutos Hubin toiminnan kohteessa: sen toimintaa vahvasti ohjanneet yksittäiset hankkeet siirrettiin taustalle ja toiminnan yhteisestä kohteesta johdetut toiminnot nostettiin toiminnan keskiöön. Aiemmin Hubi oli näyttäytynyt ikään kuin välineenä, jota taustatoimijat olivat käyttäneet erilaisten hankkeiden kautta omien tarkoituksensa toteuttamiseen, kun uudessa mallissa Hubi ja sen henkilökunta taas oli noussut itsenäiseksi ja aktiiviseksi toimijaksi määrittelemään omat olemassaolonsa syyt ja roolinsa suhteessa taustaorganisaatioihinsa.



Kuvio 1. Hubin uusi toimintakonseptimalli.

Kuvion ympyränmuotoinen keskiosa ilmentää, että kaksi korkeakoulua ja kaupunki ovat Hubin taustaorganisaatioita, jotka soveltavat toiminnassaan kokeilukulttuuria ja tarjoavat Hubin kautta opiskelijoille erilaisia yrittäjyyspalveluita (toiminta 1, toiminta 2 jne). He tekevät yhteistyötä paikallisten lukioiden ja muiden koulutusinstituutioiden

kanssa, joiden opiskelijat osallistuvat Hubin toimintaan. Kuvion vasemmassa laidassa kuvataan Hubin resursseja, kuten ideoita, projekteja ja ihmisiä, joiden kanssa tuloksia tuotetaan. Kuvion oikealla puolella ovat Hubin työn tulokset eli osaaminen, verkostot, yrittäjämäinen asenne sekä uudet yritykset ja uudistuneet yritykset, joilla on uutta liiketoimintaa. Mallin esittely herätti kuudennessa kokouksessa vilkkaan keskustelun Hubin toimintakonseptista. Hahmoteltu malli koettiin mielekkäänä ja se tuki yhteisen ymmärryksen kehittymistä Hubin tulevaisuudesta.

Pohdinta ja johtopäätökset

Muutoslaboratoriossa työssä tapahtuvia muutoksia ja työyhteisön osaamisen kehittämistä pyritään tukemaan fasilitoimalla toiminnan yhteisen kohteen hahmottamista ja siihen liittyvää ekspansiivista oppimista (Virkkunen & Newnham 2013). Tällaisessa työntekijöitä kaikilta organisaatioitasoilta osallistavassa kehittämisessä toiminnan kohteen yhteisellä määrittelyllä tavoitellaan toiminnan taustalla olevan tarkoituksen hahmottamista, toisin sanoen sen ymmärtämistä, miksi yhteinen toiminta on merkityksellistä ja miksi kyseinen organisaatio on olemassa (ks. Kajamaa & Hyrkkö 2022). Yhteisen kohteen hahmottaminen on tärkeää myös siitä syystä, että se määrittää tulevien kehitystoimien suuntautumista ja auttaa ymmärtämään niitä ehtoja, joiden vallitessa organisaatiota on kehitettävä (Engeström, Puonti & Seppänen 2003).

Toiminnanteoreettisesta näkökulmasta katsottuna kohteellinen toiminta on aina yksilöt ylittävää, yhteisöllistä ja kulttuurisesti välittyntä. Toimintajärjestelmissä kehittyä niille ominaisia kulttuurisia välineitä, joita ovat esimerkiksi tietyt käsitteet, mallit ja työkalut, jotka välittävät työntekijän ja kohteen välistä vuorovaikutusta ja näin vaikuttavat kohteen rakentamiseen. (Engeström 2004; Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010.) Samat käsitteet ja välineet voivat saada eri organisaatioissa erilaisia merkityksiä. Lisäksi työnjako, jota kuvaavat esimerkiksi hallinnolliset prosessit ja työsuunnitelmat, sekä niiden joustavuuden tai sitovuuden aste eli toimintaa ohjaavat säännöt ovat aina organisaatiosidonnaisia. Toiminnan kohteisiin sisältyy aina myös jännite yleisen ja erityisen välillä: yleisesti käsitettyinä ne ovat heikosti jäsenneiltyjä ja sito-

vat toimintajärjestelmän elementtejä toisiinsa löyhästi, mutta rakentuvat erityisissä konkreettisissa muodoissaan vahvoiksi toimintajärjestelmän osia toisiinsa tiukasti sitoviksi rakenteiksi (Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010, vrt. Star & Griesemer 1989).

Tutkimassamme tapauksessa Hubin hankerahoituksen päättymisestä johtuvaa muutostarvetta pyrittiin hallitsemaan muotoilemalla Hubin toiminnasta vastaavien henkilöiden ja taustaorganisaatioiden edustajien yhteisessä oppimisprosessissa Hubille uusi, kiteytyneesti määritelty erityinen kohde ja yhteiskunnallinen merkitys, joka tukisi ja suuntaisi yhteistyötä ja auttaisi perustelemaan toiminnan tarpeellisuutta Hubin sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Tutkimustuloksemme osoittavat, että Hubin toimijoiden ymmärrys toiminnan yhteisestä kohteesta kehittyi muutoslaboratorioprosessissa ongelmien analyysin, niiden käsittelyn ja ratkaisujen muotoilemisen kautta ekspansiivisen oppimisprosessin kaltaisesti.

Muutoslaboratorioon osallistuvat toimijat näkivät oman toimintansa kohteen aluksi omien taustaorganisaatioidensa osittaiskohteista käsin: 1) yliopisto tutkimuksen edistämisen ja tiedepohjaisen koulutustehtävänsä; 2) ammattikorkeakoulu työelämälähtöisen ja elinkeinoelämää tukevan koulutustehtävänsä; ja 3) kaupungin yrittäjyyspalvelut liiketoimintaa ja yrittäjyyttä edistävän tehtävänsä kautta. Tästä syystä muutoslaboratorion alkuvaiheen keskustelu oli täynnä erilaisia jännitteitä. Ekspansiivisen oppimisen prosessissa jännitteitä analysoitiin ja edellä kuvattuja osittaiskohteita vähitellen laajennettiin sovittaen ne samalla yhteen. Muutoslaboratorion aikana tuotettiin siten kolmen aiemmin erillisen organisaation yhteistä kohdetta kuvaava ja tulevaisuuden kehitystyötä ohjaava uusi yhteinen toimintakonseptimalli.

Tässä luvussa kuvaamamme tutkimuksen tulokset osoittavat, että työyhteisön sisäistä tai organisaatioiden välistä yhteistyötä ohjaavan toiminnan kohteen ei kuitenkaan tarvitse olla kaikilla toimijoilla yksi ja sama, eikä sen ole tarkoitus muuttua kaikille identtiseksi. Sen sijaan, ollakseen yhteinen tai jaettu (ks. Engeström 2004) kohteeseen on riittävässä määrin sisällyttävä kaikille toimijoille yhteisiksi koettuja ulottuvuuksia. Tässä tutkimuksessa saamamme tulokset ovatkin samansuuntaisia Toikan, Miettisen ja Tuunaisen (2016) kuvaaman prosessin kanssa, jossa moniorganisatorisessa yhteistyössä tapahtuvassa kohteen rakenta-

misessa toimintaan liittyi kaksi ulottuvuutta: se, että uusi kohde ja sen käyttöarvoa kuvaava tuote ratkaisee yhteiskunnallisen ongelman, ja se, että eri toimijat sitoutuvat yhteiseen toimintaan kukin omista, historiallisesti rakentuneista syistään (esim. laajentaakseen asiantuntemustaan, kehittääkseen uusia tuotteita tai ratkaistakseen omassa toiminnassaan ilmenneitä ongelmia) (Toikka, Miettinen & Tuunainen 2016). Hubin tapauksessa taustaorganisaatiot pyrkivät mukautumaan yrittäjyyden ja yrittäjyystaitojen merkityksen kasvuun yhteiskunnassa tuottamalla erityisesti opiskelijoille ja uusien yritysten perustajille suunnattuja yrittäjyyskasvatuksellisia ja yrityksen kehittämiseen liittyviä palveluja sekä lieventämään näiden palveluiden avulla alueellista nuorisotyöttömyysongelmaa.

Tutkimassamme yrittäjyisyhteisössä toiminnan kohde kehittyi lisäksi ajallisesti ja tilallisesti (ks. Hasu 2000; Engeström, Puonti & Seppänen 2003) jäsentyneenä ekspansiivisena oppimisena. Muutoslaboratorion alussa, osallistujien keskustelu suuntautui menneisyyteen ja taustaorganisaatioiden erilaisista kehityspoluista historiallisesti kumpuavien, päivittäisessä toiminnassa ilmenevien ristiriitojen kuvailemiseen. Tilallisesti Hubi oli tässä vaiheessa eriytynyt: taustaorganisaatiot toimivat samassa tilassa, mutta keskittyivät kukin omaan toimintaansa pitäen usein jopa huoneidensa ovet lukossa. Näin ilmennyt yhteisen toimintakulttuurin ja vastuunjaon puute rasitti Hubin työntekijöiden arkea. Ongelmien yhteinen käsittely muutoslaboratoriossa käänsi osallistujien katseet, niin ajallisesti kuin tilallisestikin nykyisyyteen, ja hiljalleen yhteisen kohteen työstämisen myötä myös tulevaisuuteen eli siihen, millaisiin yhteiskunnallisiin tarpeisiin Hubi pyrki tulevaisuudessa vastaamaan. Muutoslaboratorio tarjosikin aiemmin toisiinsa nähden irrallisiksi jääneille toimijoille yhteisen tilan ongelmien analysoimiseksi ja ratkaisumallin, ts. uuden toimintakonseptin, kehittämiseksi (vrt. Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010). Yhteisen oppimisprosessin kolmannessa vaiheessa konseptimalli alkoi mahdollistaa yhteisen toiminnan suunnittelun tarjoamalla sitä varten tuotetun yhteisen ajatuksen Hubin tarkoituksesta ja rakenteesta.

Pyrkiessään kehittämään Hubin toimintakonseptia sen taustalla olevien organisaatioiden edustajat muodostivat muutoslaboratoriosta yhteiskehittelyn areenan, jossa osapuolet keskenään tasavertaisesti

työskentelivät muokatakseen ja artikuloidakseen yhteistä kohdettaan. Käsite *yhteinen* viittaa siihen, että toimijat ottavat osaa johonkin jaettuun työhön tai että jokin laajempi työprosessi jaetaan mielekkäisiin, toinen toisiaan täydentäviin osiin (Engeström 2004). Moniorganisatorisissa konteksteissa, jollainen tutkimuksemme kohteena ollut yrittäjyyshyhteisö oli, yksi tai useampi yhteinen kohde, jonka edistämiseen kaikki mukana olevat organisaatiot olivat sitoutuneet, osoittautui yhteistyön onnistumisen kannalta välttämättömäksi (Engeström 2004; Toikka, Miettinen & Tuunainen 2016). Tällaisten kahta tai useampaa toimintajärjestelmää yhdistävien kohteiden tulee olla riittävän muovautuvia sopeutuakseen taustaorganisaatioiden erilaisiin tarpeisiin, mutta samalla kuitenkin riittävän kestäviä ja joustavia ohjatakseen toimijoiden yhteisiä toimia (vrt. Star & Griesemer 1989).

Tutkimuksemme tuottaa Hubin kontekstin ylittävää, uutta teoreettista tietoa ekspansiivisesta oppimisesta moniorganisatorisissa, ajallisesti rajallisissa ja kehkeytyvissä organisaatioissa. Ekspansiivisen oppimisen näkökulmasta tulkittuna jatkuva oppiminen tarkoittaa tällaisissa organisaatioissa historiallisesti muodostuneiden ristiriitojen tunnistamista ja analyysia sekä toiminnan kohteen yhteistä uudelleen käsitteellistämistä. Jatkuva oppiminen on siten prosessi, jossa oppimisen kohde muuttuu yksilöllisestä tai osittaisesta kollektiiviseksi. Oppiminen on tällöin uuden luomista ja olemassa olevien toimintatapojen historiallisen rajallisuuden ylittämistä (ks. Kajamaa & Tuunainen 2021). Tutkimuksemme tarjoaa siten esimerkin siitä, miten toimintaympäristöjen ja toiminnan kohteiden monimutkaistuessa tarvitaan enenevässä määrin organisaatioiden välistä yhteistyötä, jossa toimijoiden erilainen asiantuntemus ja resurssit saadaan täydentämään toisiaan (Toikka, Miettinen & Tuunainen 2016).

Ajallisesti rajoittuneiden ja kehkeytyvien organisaatioiden jatkuvan oppimisen tukeminen on tärkeää, sillä näillä organisaatioilla on merkittävä työllistävä vaikutus, ja ne ovat tärkeitä myös alueellisen innovaatio-toiminnan, taloudellisen kilpailukyvyn ja yhteisöllisyyden kasvattamiseksi. Tarvitsemmekin lisää tutkimustietoa tällaisista organisaatioista ja niiden piirissä tapahtuvasta oppimisesta. Ajallisesti rajoittuneiden ja kehkeytyvien organisaatioiden tukemiseksi tarvitaan myös tutkimusavusteisia menetelmiä, kuten muutoslaboratorio, joka tarjoaa välineitä eri

organisaatioita edustavien ihmisten kohtaamisessa syntyvien ristiriitojen ratkaisemiseksi ja uutta luovan ekspansiivisen oppimisen toteutumiseksi.

Lähteet

- Bojovic, Neva, Sabatier, Valérie & Coblence, Emmanuel (2020) Becoming through doing: How experimental spaces enable organizational identity work. *Strategic Organization* 18 (1), 20–49.
- Burke, Catriona M. & Morley, Michael J. (2016) On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. *Human Relations* 69 (6), 1235–1258.
- Champanois, Claire & Etzkowitz, Henry (2018) From boundary line to boundary space: The creation of hybrid organizations as a Triple Helix micro-foundation. *Technovation* 76, 28–39.
- Dey, Ian (2003) *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. New York: Routledge.
- Doz, Yves & Kosonen, Mikko (2008) *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.
- Engeström, Yrjö (2000) Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics* 43 (7), 960–974.
- Engeström, Yrjö (2004) *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Yrjö (2015) *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. (2. painos.) Cambridge University Press.
- Engeström, Yrjö, Puonti, Anne & Seppänen, Laura (2003) Spatial and temporal expansion of the object as a challenge for reorganizing work. Teoksessa Nicolini, Davide, Gherardi, Silvia & Yanow, Dvora. *Knowing in organizations: A practice based approach*. M.E. Sharpe, 151–186.
- Guston, David H. (1999) Stabilizing the boundary between US politics and science: The role of the Office of Technology Transfer as a boundary organization. *Social Studies of Science* 29 (1), 87–112.
- Hasu, Mervi (2000) Blind Men and the Elephant: Implementation of a New Artifact as an Expansive Possibility. *Outlines. Critical Social Studies* 2 (1), 5–41.
- Hämeenaho, Pilvi & Koskinen-Koivisto, Eerika (2014) Etnografian ulottuvuudet ja mahdollisuudet. Teoksessa Hämeenaho, Pilvi & Koskinen-Koivisto, Eerika. *Moniulotteinen etnografia*. Helsinki: Ethnos ry, 7–31.

- Jones, Candace & Lichtenstein, Benjamin (2008) Temporary inter-organizational projects: How temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty. Teoksessa Cropper, Steve, Huxham, Chris, Ebers, Mark & Smith Ring, Peter. *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford: Oxford University Press, 231–255.
- Kajamaa, Anu & Hyrkkö, Sakari (2022) Change Laboratory method for facilitating transformative agency and collective professional learning – case from a Finnish elementary school. Teoksessa Goller, Michael, Kyndt, Eva, Paloniemi, Susanna & Damşa, Crina. *Methods for Researching Professional Learning and Development: Challenges, Applications and Empirical Illustrations*. Springer.
- Kajamaa, Anu & Tuunainen, Juha (2021) Snellmanin sivistyskäsitys jatkuvan oppimisen ja työorganisaatioiden kehittämisen lähtökohtana ja haasteena. *Aikuiskasvatus* 41 (3), 278–282.
- Kerosuo, Hannele, Kajamaa, Anu & Engeström, Yrjö (2010) Promoting innovation and learning through Change Laboratory: An example from Finnish Health care. *Central European Journal of Public Policy, Special Issue on Knowledge Governance* 4 (1), 110–131.
- Lawton-Smith, Helen & Bagchi-Sen, Sharmistha (2012) The research university, entrepreneurship and regional development: Research propositions and current evidence. *Entrepreneurship and Regional Development* 24, 383–404.
- Star, Susan Leigh & Griesemer, James R. (1989) Institutional ecology, “translations” and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39. *Social Studies of Science* 19 (3), 387–420.
- Sydow, Jörg & Windeler, Arnold (2020) Temporary organizing and permanent contexts. *Current Sociology* 68 (4), 480–498.
- Toikka, Kari, Miettinen, Reijo, & Tuunainen, Juha (2016) Four concepts of network: From connectedness to object-oriented collaboration. *Nordic Journal of Business* 65 (2), 4–23.
- Toivonen, Tuukka (2016) What is the Social Innovation Community? Conceptualizing an Emergent Collaborative Organization, *Journal of Social Entrepreneurship* 7 (1), 49–73.
- Virkkunen, Jaakko, Ahonen, Heli, Schaupp, Marika & Lintula, Leila (2010) Toimintakonseptin yhteisen kehittämisen mahdollisuus. Tekes.
- Virkkunen, Jaakko & Newnham, Denise Shelley (2013) *The Change Laboratory – A Tool for Collaborative Development of Work and Education*. Rotterdam: Sense Publisher

Liite. Muutoslaboratorion osallistajat, heidän organisaationsa ja asemansa.

Osallistuja	Asema organisaatiossa	Organisaatio
A	Kehityspäällikkö	Tutkimusyliopisto
B	Kehityspäällikkö	Ammattikorkeakoulu
C	Päällikkö	Ammattikorkeakoulu
D	Koordinaattori	Tutkimusyliopisto
E	Innovaatiopäällikkö	Kaupungin yrittäjäyyspalvelut
F	Päällikkö	Ammattikorkeakoulu
G	Opettaja	Ammattikorkeakoulu
H	Vararehtori	Tutkimusyliopisto
I	Johtaja	Tutkimusyliopisto
J	Opettaja	Ammattikorkeakoulu
K	Ohjelmakehittäjä	Tutkimusyliopisto
L	Professori	Tutkimusyliopisto
M	Asiantuntija	Kaupungin yrittäjäyyspalvelut
N	Post doc -tutkija	Tutkimusyliopisto
O	Opettaja	Ammattikorkeakoulu
P	Projektisuunnittelija	Ammattikorkeakoulu
Q	Opiskelija	Tutkimusyliopisto
R	Päällikkö	Ammattikorkeakoulu
S	Projektikoordinaattori	Ammattikorkeakoulu
T	Yhteisökoordinaattori	Ammattikorkeakoulu
U	Tutkimusavustaja	Tutkimusyliopisto
V	Fasilitaattori	Tutkimusyliopisto, ulkoinen (Anu Kajamaa)